

トヨタ・日産・ホンダ系サプライヤーシステムにおける 中小自動車部品メーカーの特徴

——全国約900社アンケート調査から——

遠山 恭司，清 响一郎，菊池 航，
自動車サプライヤーシステム研究会

はじめに

1. 階層別平均像
 2. 販売と収益性
 3. 開発と生産
 4. リーマン・ショックへの対応
 5. 海外展開
- おわりに

はじめに

本稿の目的は、全国の中小自動車部品サプライヤーを対象としたアンケート調査結果の個票を再集計し、中小自動車部品サプライヤーの特徴を主要自動車メーカー別に明らかにすることである。

これまで地域別および階層別に関する調査報告を公表してきたが、ここではトヨタや日産、ホンダといった完成車メーカーとの取引関係から性格づけられた中小部品サプライヤーの特徴をみていく¹⁾。すなわち、中小部品

サプライヤーの製品が最終的に納入される主要な自動車メーカー第1位について、トヨタ、日産、ホンダと回答したサプライヤー群を特定・再集計した結果の報告である。なお、本アンケートでは、日本自動車部品工業会に加盟するような大手1次サプライヤーは対象外としている。

以下では便宜上、最終的にもっとも多く部品が納入される先をトヨタと回答した中小サプライヤー群を「トヨタ系」と称するが、トヨタと系列関係にあるわけではないし、また、トヨタ以外の日産やホンダ、マツダなどその他の自動車メーカーに製品が搭載されないわけではない。全国の回答企業約900社を最終納入先ごとに特定した結果、トヨタ系が288社、日産系が109社、ホンダ系が116社となった²⁾。これらの中小サプライヤーの諸特徴を

(2014a, b) を参照のこと。大手部品サプライヤーについては、北原 (2013)、清 (2014)、自動車メーカーからみた1次サプライヤー取引については山崎 (2014) を参照されたい。

1) 遠山・清・自動車サプライヤーシステム研究会 (2014)、遠山・清・菊池・自動車サプライヤーシステム研究会 (2015) を参照のこと。アンケート調査は2012年11月に実施し、約900社から有効回答を得た (回収率13.3%)。網羅的な結果概要については、自動車産業グローバル・サプライヤーシステムの変化に関する研究会

2) この主要自動車メーカー3社で全体の6割弱を占めている。他方、三菱自動車系は41、マツダ系は56、いすゞ系は40、スズキ系は28、ダイハツ系は12、富士重工系は20、日野系は22、三菱ふそう系は23、UDトラック系6、その他22、回答なし88などとなっている。

明らかにするとともに、必要に応じて各メーカー系別に2次・3次層という下層構造にまで踏み込んだ定量的な特徴にも言及したい。地域限定的に下層構造を含むサプライヤーシステムの全体像を明らかにした研究として、藤本・清・武石(1994)があげられるが、本稿は地域に限定されない中小サプライヤーシステムの一端を明らかにしようとしたものである。

1. 階層別平均像

まず、自動車メーカー系別に、中小部品サプライヤーを階層別の平均値でみてみよう(表1)。

本アンケート調査の1次サプライヤーは特殊な小規模サプライヤーが多数なので、言及から外しておこう。トヨタ系は、2次から3次、3次から4次その他へいくにつれ、従業員規模と売上高の規模において階層性がきれいに出ている。売上高と従業員数でいえば、2次サプライヤーが20億円で75人、3次サプライヤーが7億円で50人、4次その他のサプライヤーが5億円で30人といった規模感である。R&D比率は階層間に差はほとんどないが、エンジニアの従業員に占める割合にははっきりと規模と相関した雇用比率がみられる。本アンケートに回答したトヨタ系の中小部品サプライヤーの規模は、日産系とホンダ系に比べるとやや大きい結果となっている。

日産系でも階層性についてはトヨタ系と同様だが、R&D比率については、階層に反して下位の階層から順に高い数値となっている。また、2次～4次以下のいずれのR&D比率の数値もトヨタ系のそれを上回っている点は興味深い。ホンダ系は3次サプライヤーの従業者規模が2次より少し多いながら、売上高が極端に小さい数値になっているが、これは回答企業の未回答項目(売上高)による異常値である。またホンダ系でも日産系と同様に、

R&D比率が階層性に反しており、トヨタ系を上回る数値となっている。ただし、トヨタ系の2次・3次サプライヤーのエンジニア平均数は日産系・ホンダ系よりも多い結果となっており、総合的な技術力や開発力といった点で、これらのデータから3つのサプライヤー群の評価を下すほどのものではないといえる。

本稿では、メーカー別の地域別の特徴には踏み込まないが、回答企業の地域分布については明らかにしておこう(表2)。トヨタ系288社では予想通り、中京地区に135社(46.9%)が集中しており、静岡を含めると過半を超え、次いで北海道・東北が47社(16.3%)で多い。日産系109社ではやはり関東地区に44社(40.4%)が集中しており、北海道・東北が20社(18.3%)、中国地区以西が17社(15.6%)と組立拠点の付近が続いている。ホンダ系116社はこれらに比べると全国的に分散傾向にあり、関東40社(34.5%)を筆頭とするも、中京、北海道・東北、静岡、上信越・北陸にもそれぞれ11～16%相当が広く分布している。

2. 販売と収益性

本節では、各自動車メーカー系中小サプライヤーの販売と収益性を分析したい。まず、直近の売上高を検討する(図1)。売上高が10億円未満と回答するサプライヤーは、トヨタ系が約65%、日産系が約79%、ホンダ系が約71%であった。売上高の平均値を算出すると、トヨタ系は1,355百万円、日産系は855百万円、ホンダ系は910百万円であり、売上高の中央値を算出すると、トヨタ系は508百万円、日産系は300百万円、ホンダ系は438百万円である。日産系のサプライヤーは売上高が小さく、相対的に小規模なサプライヤーが多いと考えられる。

売上高に占める自動車部品事業の比率をみ

表 1 階層別平均像

	トヨタ系			
	1 次サプライヤー	2 次サプライヤー	3 次サプライヤー	4 次その他
回答企業数	29	151	68	40
売上高 (百万円)	553	1,996	736	530
自動車関連売上比率 (%)	69.1	76.4	72.3	69.7
販売先数	85.5	40.9	25.6	56.5
R&D 比率 (%)	1.6	1.3	1.3	1.2
従業員数 (人)	38.4	75.1	46.6	32.5
うちエンジニア数	4.0	6.3	3.8	2.1
外注比率 (%)	20.8	18.6	16.9	13.0
主力製品 (月産個数)	385,989	77,682	97,167	44,203

	日産系			
	1 次サプライヤー	2 次サプライヤー	3 次サプライヤー	4 次その他
回答企業数	7	66	19	17
売上高 (百万円)	528	1,111	619	309
自動車関連売上比率 (%)	65.7	69.6	65.6	36.2
販売先数	9.1	36.2	12.3	13.6
R&D 比率 (%)	4.3	1.8	2.0	2.2
従業員数 (人)	42.0	52.4	39.8	29.2
うちエンジニア数	18.2	5.5	2.5	2.3
外注比率 (%)	19.0	22.7	16.1	12.0
主力製品 (月産個数)	623,383	1,597,294	117,031	102,205

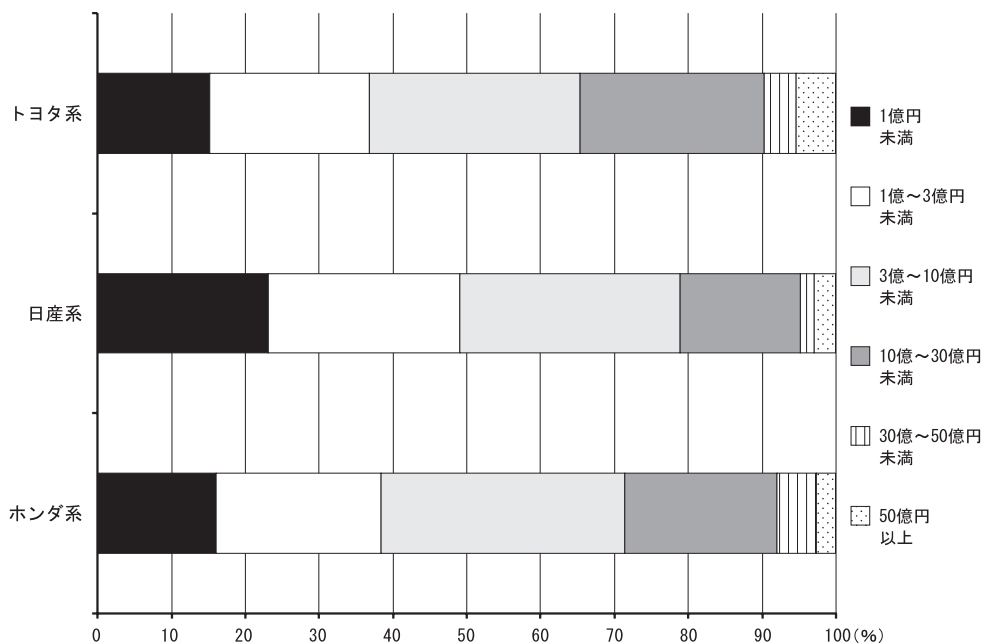
	ホンダ系			
	1 次サプライヤー	2 次サプライヤー	3 次サプライヤー	4 次その他
回答企業数	20	68	21	5
売上高 (百万円)	1,363	979	300	724
自動車関連売上比率 (%)	79.0	72.2	60.9	61.7
販売先数	48.0	23.2	18.5	55.3
R&D 比率 (%)	1.6	1.6	2.2	4.3
従業員数 (人)	81.6	51.6	58.3	36.1
うちエンジニア数	6.9	5.1	3.6	2.6
外注比率 (%)	14.8	18.1	12.7	18.8
主力製品 (月産個数)	115,950	1,148,297	237,061	1,791,250

(資料) 自動車サプライヤーシステムに関するアンケート調査 (2012)・元データより作成

表2 トヨタ・日産・ホンダ系回答企業の分布状況

	トヨタ系		日産系		ホンダ系	
回答総数	288		109		116	
北海道・東北	47	16.3%	20	18.3%	17	14.7%
関東	24	8.3%	44	40.4%	40	34.5%
上信越・北陸	26	9.0%	9	8.3%	13	11.2%
静岡	21	7.3%	12	11.0%	14	12.1%
中京	135	46.9%	2	1.8%	19	16.4%
関西	15	5.2%	5	4.6%	6	5.2%
中国・四国・九州	20	6.9%	17	15.6%	7	6.0%

(資料) 表1に同じ。



(資料) 表1に同じ

図1 直近の売上高 (2011年度もしくは2012年度)

ると、各メーカー系サプライヤーとも高い水準にある (図2)。80%以上が自動車部品事業であると回答した比率は、トヨタ系60%、日産系45%、ホンダ系58%であり、僅差ではあるもののトヨタ系が最も高く、日産系がやや低い。自動車部品事業は20%未満と回答した比率は、トヨタ系9%、日産系13%、ホンダ系12%であり、一割程度であった。トヨタ

系の中小サプライヤーは、相対的に、自動車部品事業に特化する傾向にあるといえよう。

非自動車関連先を含む販売先企業総数が9社以下と回答した比率は、トヨタ系51%、日産系38%、ホンダ系54%であり、トヨタ系とホンダ系では約半数を占めた (図3)。一方、日産系は、9社以下の回答率がやや低く、最も多かった回答は10～29社であった。日産系

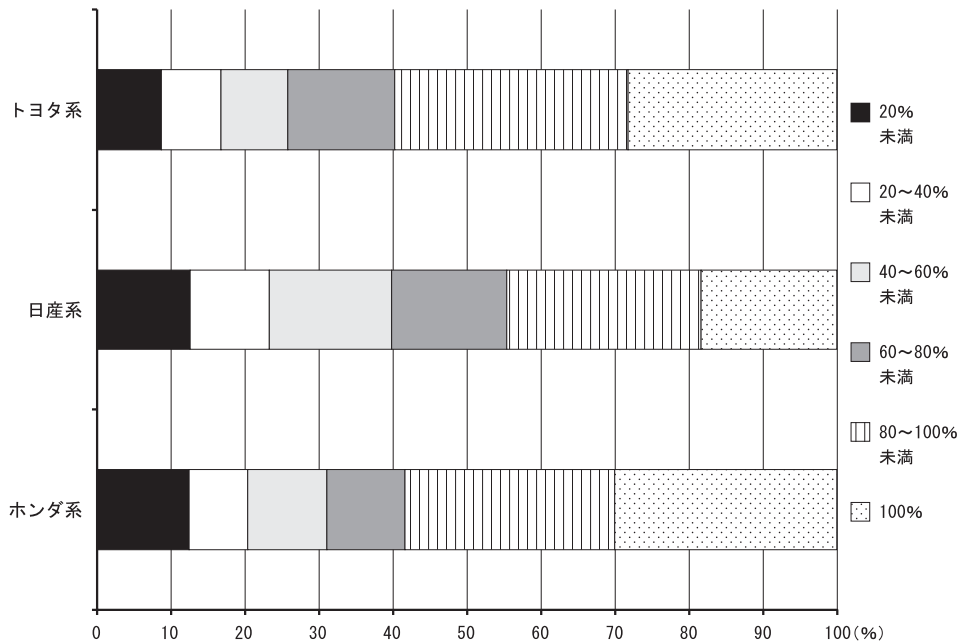


図 2 売上高に占める自動車部品事業の比率 (2011年度もしくは2012年度)

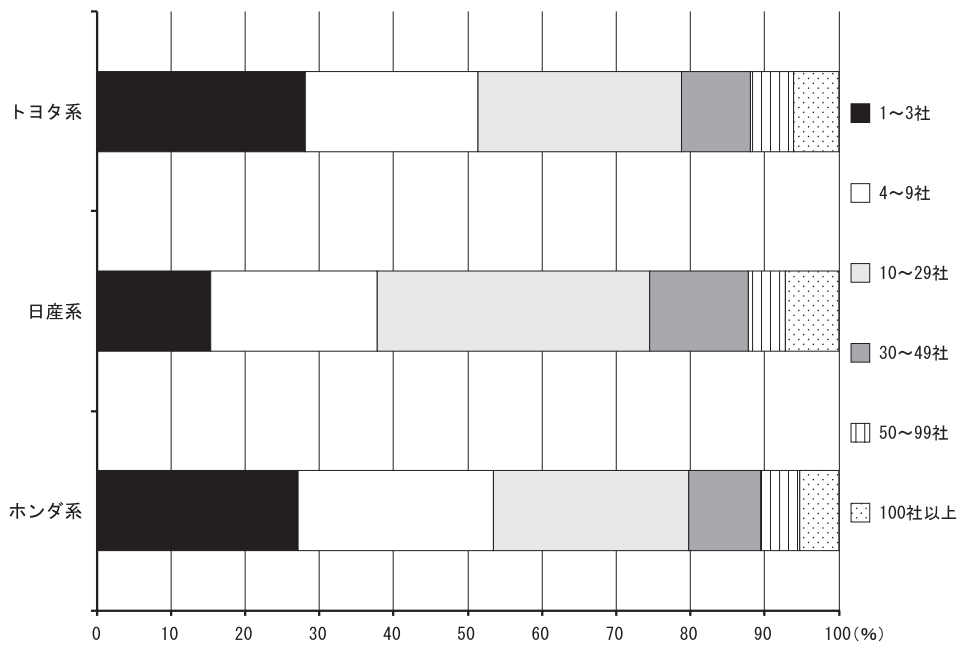


図 3 販売先企業総数 (非自動車関連先を含む)

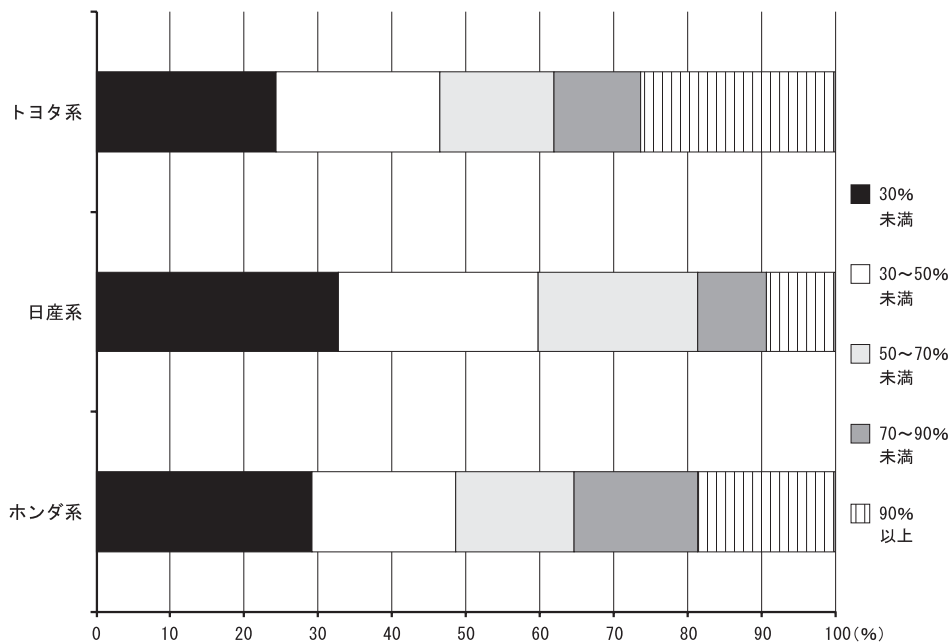
は、自動車部品事業比率が相対的に低かったが、非自動車関連の販売先が多いのかもしれない。

主要製品の主力販売先への売上依存度は、各メーカー系中小サプライヤーにおいて多様な依存度がある程度に分布しているが、30%未満と回答した企業がやや多かった(図4)。50%未満と回答した比率はトヨタ系46%、日産系60%、ホンダ系49%、90%以上と回答した比率はトヨタ系26%、日産系9%、ホンダ系19%であり、日産系の中小サプライヤーは、相対的に、主力販売先への依存度が低い傾向にあるといえよう。

次に、各自動車メーカー系サプライヤーの収益性を検討しよう。トヨタ系は、営業利益率5%以上が25%、0~5%未満が53%、赤字が22%、日産系は、営業利益率5%以上が22%、0~5%未満が43%、赤字が35%、ホンダ系は、営業利益率5%以上が30%、0~5%未満が45%、赤字が25%であった(図5)。

トヨタ系とホンダ系に比べ、日産系は赤字企業が多かった。続いて図6から、各メーカー系サプライヤーの収益性を階層別に検討する。トヨタ系、日産系、ホンダ系のサプライヤーにおいて、営業利益率5%以上を記録したサプライヤーが多い階層は、1次サプライヤーではなく、2次サプライヤーであった。一方、営業利益率でマイナスが占める割合は、トヨタ系が、1次サプライヤー30%、2次サプライヤー16%、3次サプライヤー24%であり、日産系が、1次サプライヤー20%、2次サプライヤー34%、3次サプライヤー33%で、ホンダ系が、1次サプライヤー23%、2次サプライヤー23%、3次サプライヤー33%であった。トヨタ系は、2次サプライヤーが安定した収益性を示しているが、日産系とホンダ系は、下層に赤字企業が多いことを確認できる。

さらに、収益性の高い企業が多かった2次サプライヤーについて、主力販売先への売上依存度の観点から検討してみよう(図7)。



(資料) 表1に同じ

図4 主力販売先への売上依存度

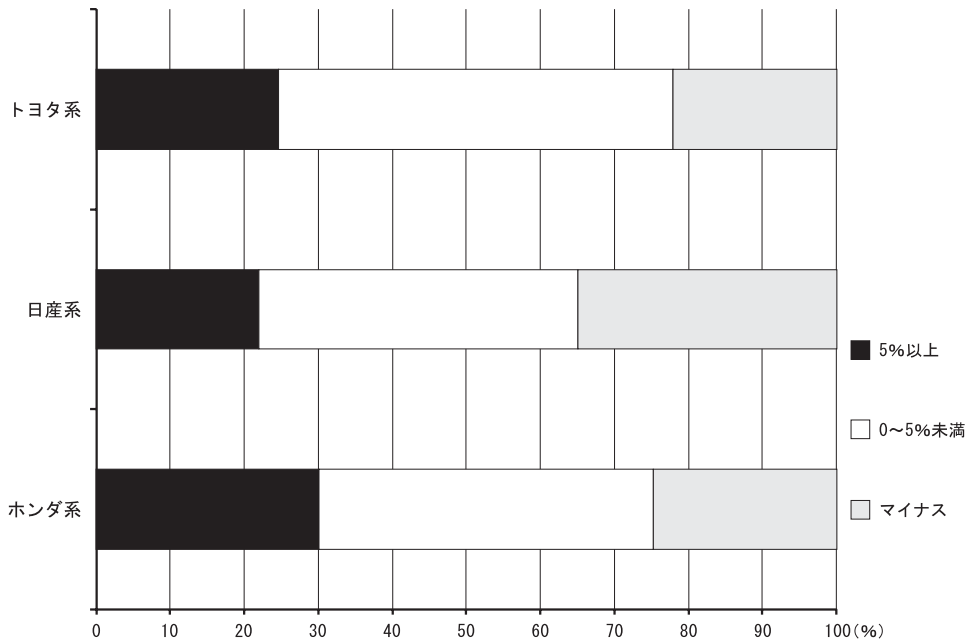


図5 売上高営業利益率

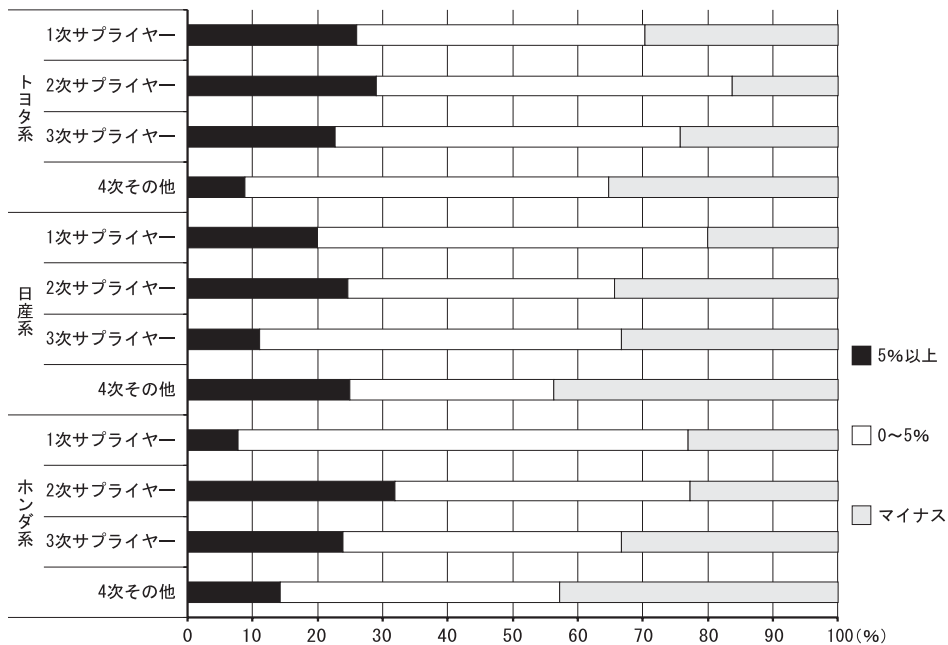


図6 売上高営業利益率 (階層別)

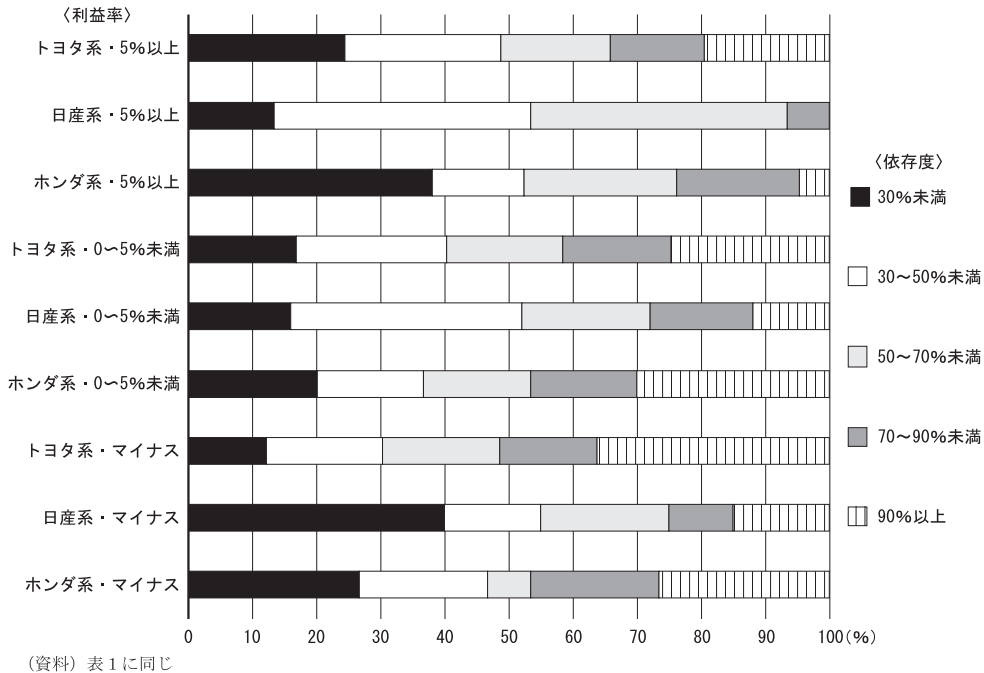


図7 2次サプライヤーの売上高営業利益率（依存度別）

特定の販売先への依存度が高いほど、収益性が低くなるとも考えられるが、実態としてそういった傾向を確認することはできない。むしろ、日産系やホンダ系においては、営業利益率でマイナスを記録するサプライヤーにおいて、主力販売先への依存度が低いサプライヤーを多数確認できた³⁾。

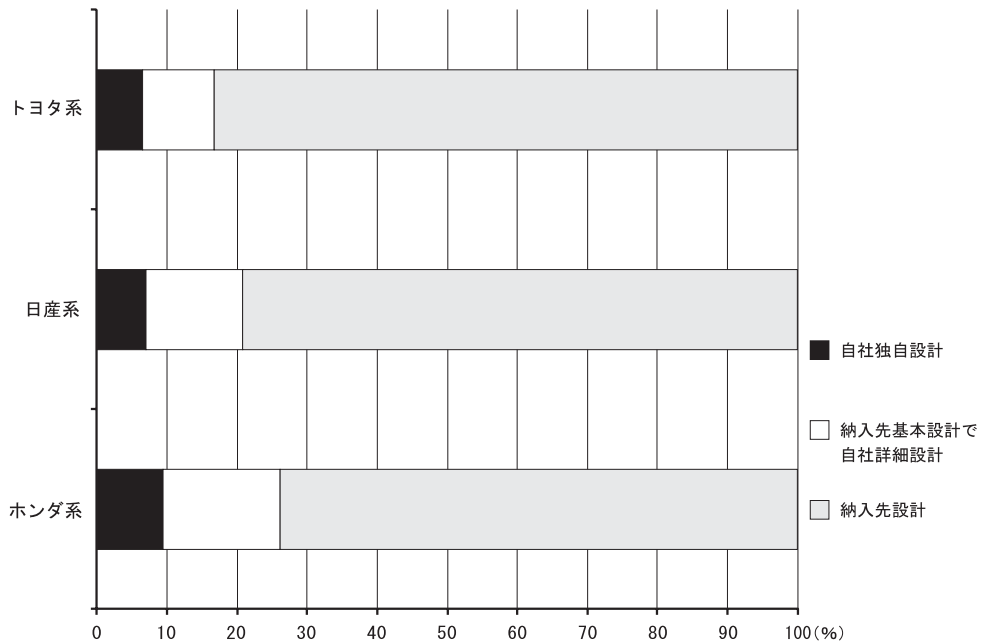
3. 開発と生産

本節は、各自動車メーカー系中小サプライ

3) サプライヤーの経営成果に関しては、特定の顧客との濃密な情報共有や取引特殊的な資産への投資という顧客関係の深さを強調する研究と、構成部品の共通化等に基づく幅広い顧客への供給という顧客関係の広さを強調する研究があり、この両立をいかに実現するかという論点も研究されてきた。本稿において高い経営成果を実現した中小サプライヤーの経営活動を詳細に分析する準備はないが、今後の研究を展望した成果として伊藤（2011）を参照されたい。

ヤーの開発と生産を分析したい。まず、主要製品の設計について検討する。アンケート調査において、設計は、自社独自設計、納入先が基本設計をして自社で詳細設計を分担している、納入先による設計、という選択肢から回答を得ている。からへと選択肢が進むほど、サプライヤーの製品開発への関与は小さくなる。分析に先立ち、主要製品のバリエーション数を説明しておきたい。金型や検査機等のようにバリエーション数が1個のものから、オイルシールのようにバリエーション数が5,000個を超えるものまで含まれている。主要製品のバリエーション数の平均値を算出すると、トヨタ系は131個、日産系は82個、ホンダ系は235個であり、主要製品のバリエーション数の中央値を算出すると、トヨタ系は20個、日産系は11個、ホンダ系は15個であった。

設計のあり方をみると、主要製品において自社独自設計を行っているサプライヤーは10



(資料) 表1に同じ

図8 主要製品の設計分担

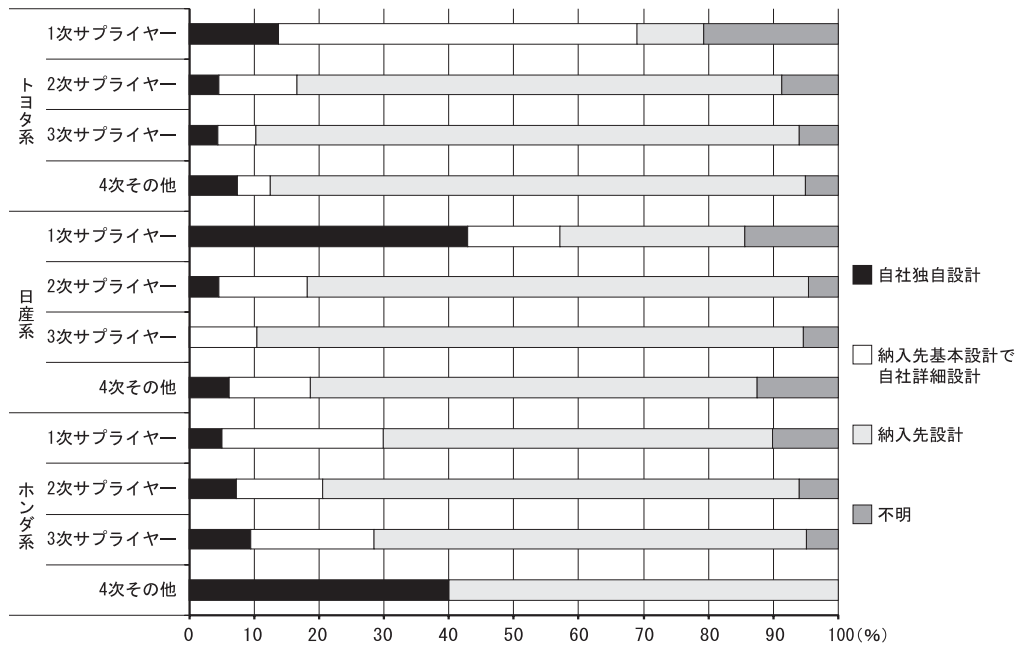
%に達しない(図8)。自社独自設計と納入先基本設計を含めても、30%未満である。主要メーカーにおいては、相対的に、トヨタ系サプライヤーにおいて設計への関与が小さく、ホンダ系サプライヤーにおいて設計への関与が大きい。それでは、どの階層のサプライヤーが設計を担当しているのか、階層別にみてみよう(図9)。自社独自設計を行うサプライヤーに着目すると、トヨタ系と日産系は1次サプライヤー、ホンダ系は3次サプライヤーの比率が高かった。トヨタ系の1次サプライヤーには納入先基本設計で自社詳細設計が多く、日産系の1次サプライヤーには自社独自設計が多い傾向にあった。トヨタ系・日産系は下層にいくにつれて設計への関与が小さくなっているが、ホンダ系は下層においても設計に関与していることが注目される。

各メーカー系中小サプライヤーの売上高に占める研究開発費(R&D)比率は、ほぼ半数において0%であり、研究開発を行ってい

ない企業が多い(図10)。主要メーカーにおいては、トヨタ系のサプライヤーの研究開発比率が低い。一方、研究開発費比率5%以上の企業が比較的多かったのは、日産系サプライヤーであった。

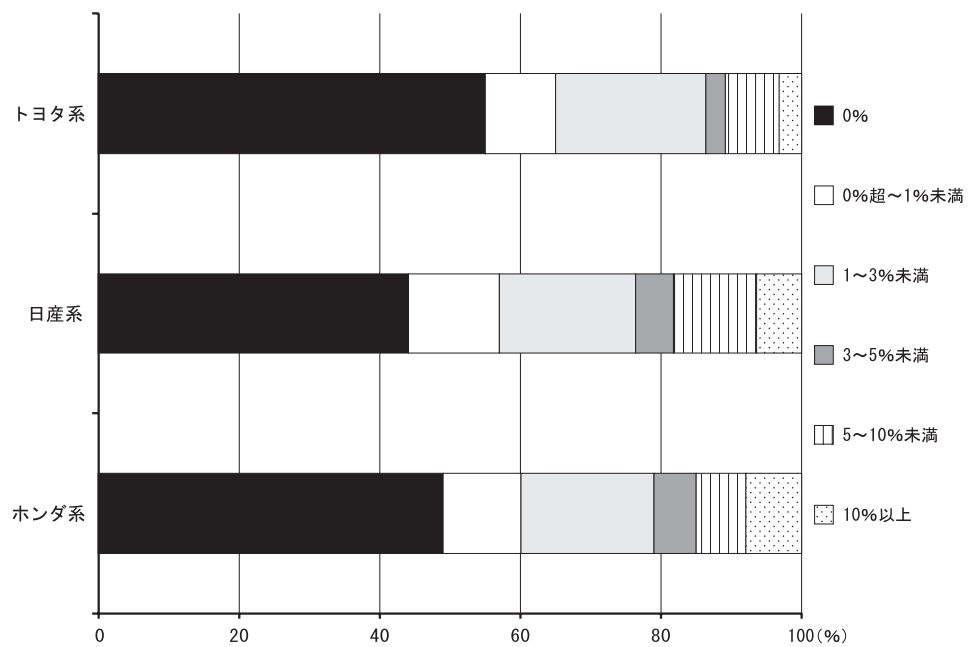
次に、各自動車メーカー系サプライヤーの生産について検討したい。図11は、サプライヤーの設立時期と自動車部品事業開始年を示したものである。各メーカー系中小サプライヤーにおいて、最も多い設立時期は1960~70年代であった。最も多い自動車部品事業開始時期は、トヨタ系が1960~70年代であり、日産系とホンダ系が1980~90年代であった。後発メーカーであるホンダへ主に供給するサプライヤーは、先発メーカーであるトヨタと日産へ供給するサプライヤーと比べて、自動車部品事業を開始してから年数が浅い傾向にあった。

従業員の規模は、各メーカー系中小サプライヤーにおいて、50人以下が6割を占めてい



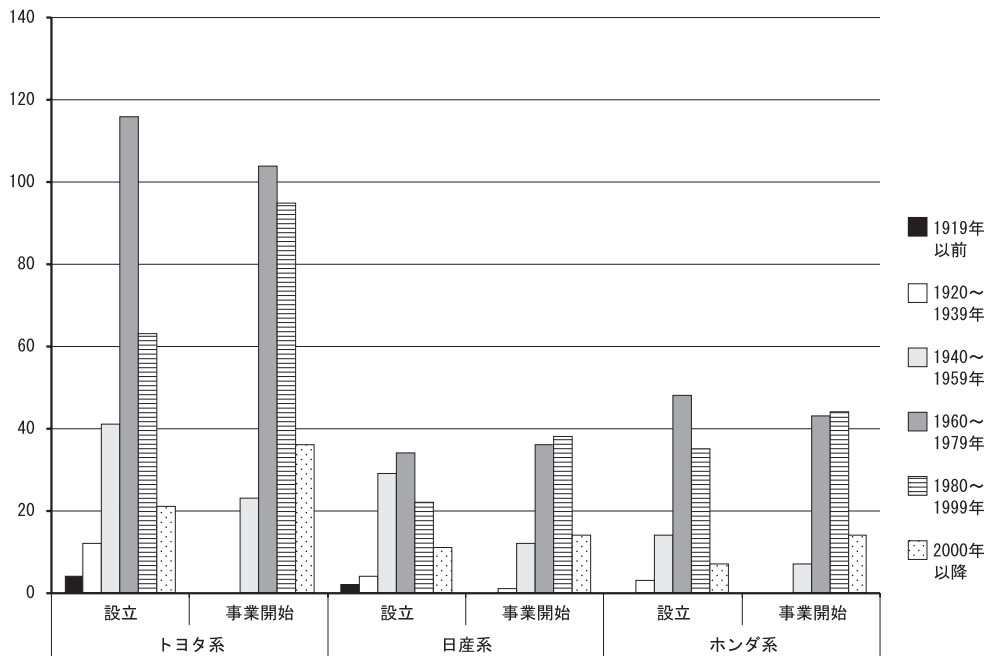
(資料) 表1に同じ

図9 主要製品の設計分担 (階層別)



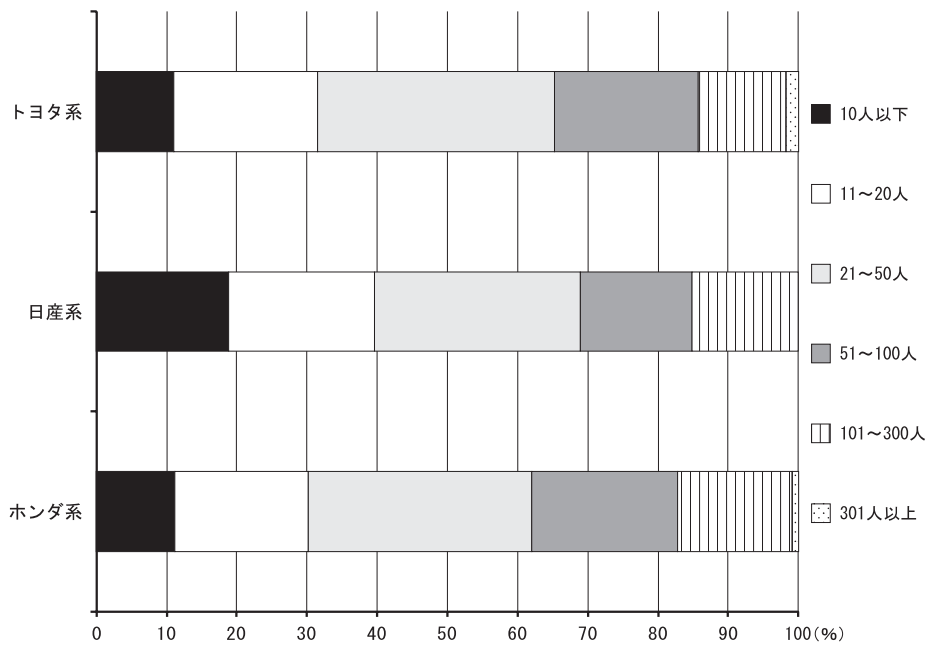
(資料) 表1に同じ

図10 研究開発費比率 (対売上高)



(資料) 表 1 に同じ

図11 設立年と自動車部品事業の開始年



(資料) 表 1 に同じ

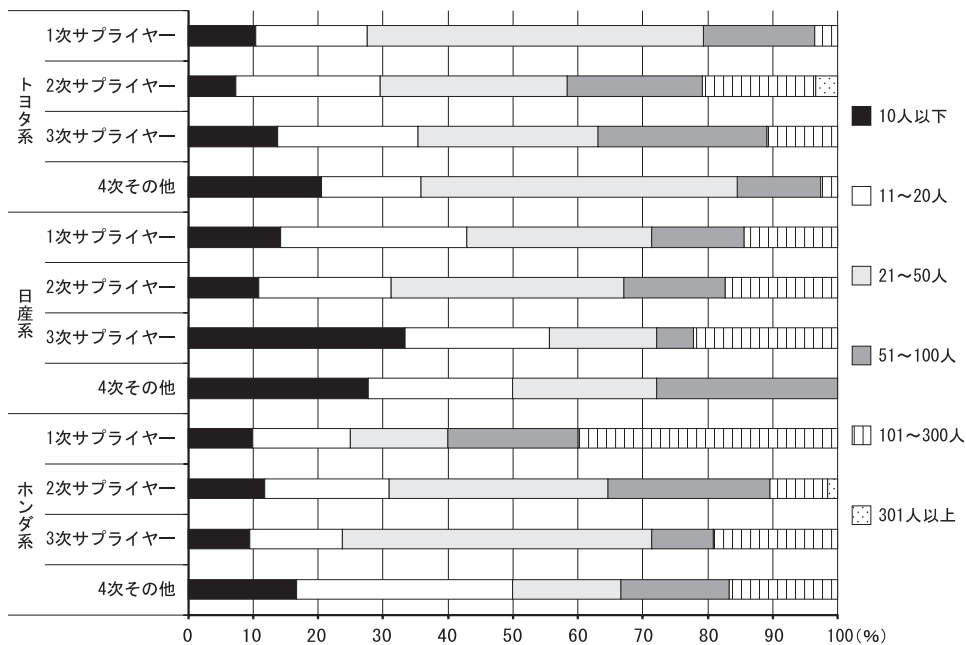
図12 従業員数

る(図12)。メーカー別にみれば、日産系において小規模なサプライヤーが多い傾向であった。図13から、各メーカー系サプライヤーの規模を階層別に検討しよう。どの階層においても様々な規模がある程度に分布しており、階層の下層にいくほど企業規模が小さくなるという相関は、明確には観察することができない。例えば、相対的に規模が小さかった日産系サプライヤーにおいて、10人以下が最も少ないのは2次サプライヤーであり、100人以上のサプライヤーが最も多いのは3次サプライヤーであった。

図14は、主力製品の月生産量を示したものである。便宜上、月生産量500個未満を非量産、10,000個以上を量産品とすると、各メーカーにおいて、非量産品を主力製品としているサプライヤーは10%強、量産品を主力製品としているサプライヤーは70%程度であった。月産生産量の平均値を算出すると、トヨタ系

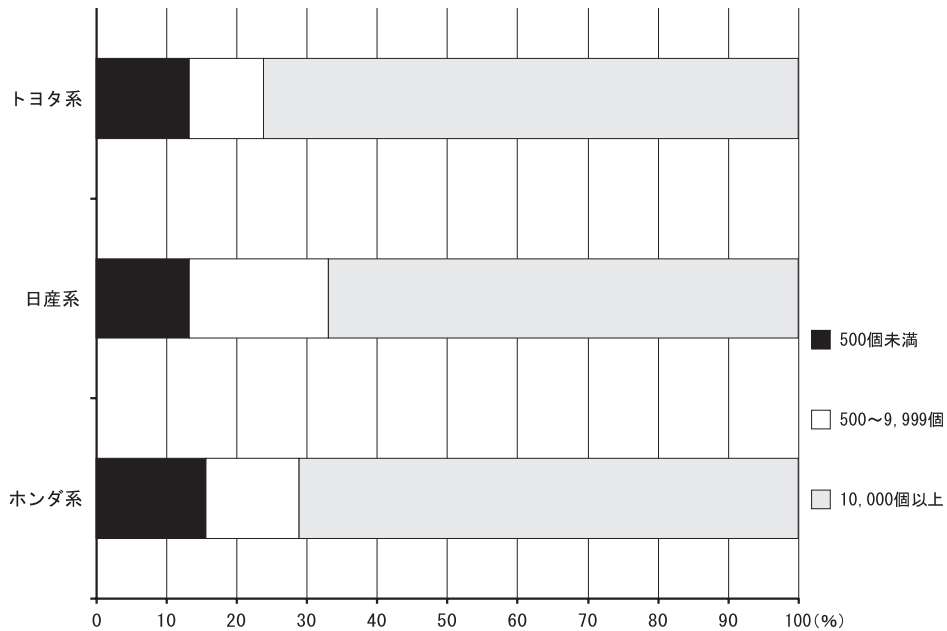
は1,564,208個、日産系は1,107,929個、ホンダ系は821,222個であり、月生産量の中央値を算出すると、トヨタ系は100,000個、日産系は30,000個、ホンダ系は75,000個である。大きな差ではないものの、非量産品を主力製品としているサプライヤーはホンダ系に多く、量産品を主力製品としているサプライヤーはトヨタ系に多いことが指摘できる。

ここで、主要3社の2次サプライヤーだけを取り出して、取引関係をみておきたい。2次サプライヤーの取引先は1次サプライヤーであり、通常、何社の1次サプライヤーと取引関係にあるか、主要取引先1次サプライヤーへの依存度はどうか、といった垂直的観点の考察が行われる。ここでは、2次サプライヤーが1次サプライヤーの取引先数別に、2次サプライヤーとも取引関係にあるかを主要3社間で垂直的・水平的に定量的に比較を行った(図15、図16、図17)。



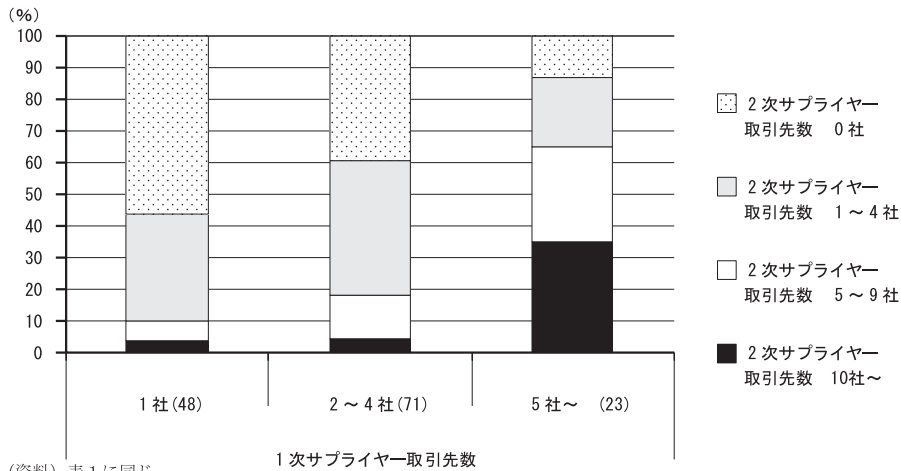
(資料) 表1と同じ

図13 従業員数(階層別)



(資料) 表1に同じ

図14 主力製品の月生産量

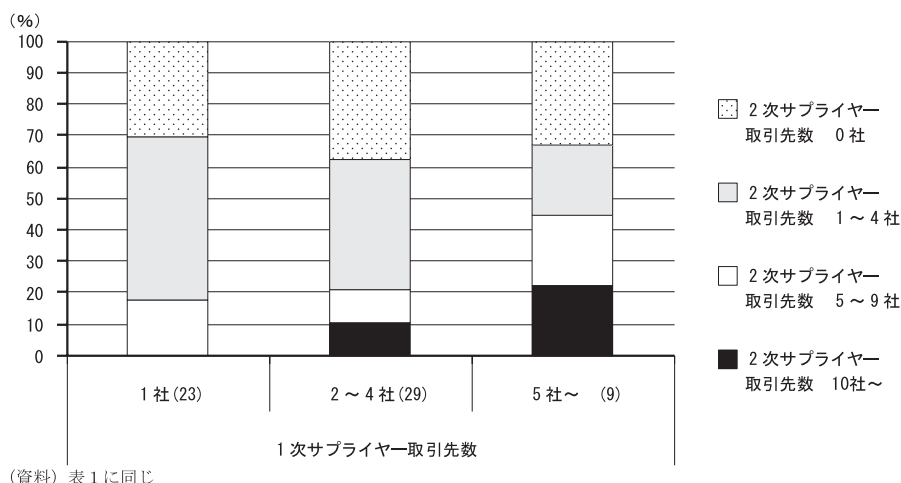


(資料) 表1に同じ

図15 トヨタ系2次サプライヤーの1次・2次取引

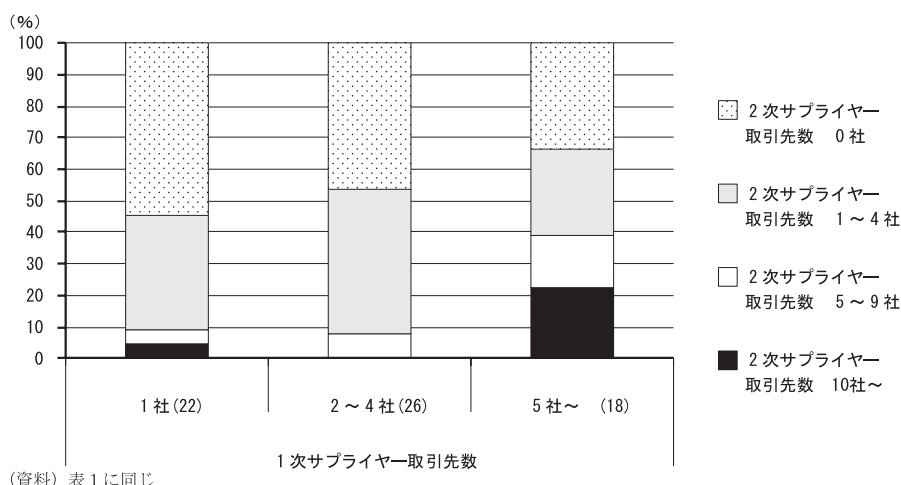
その結果、主要3社の2次サプライヤーの過半が、1次サプライヤーと取引しつつも、2次サプライヤーとも取引関係にあることが看取できる。そうした2次サプライヤー間の取引数は、1～4社という場合がもっとも多

数を占める。1次サプライヤーの納入先が5社以上という2次サプライヤーの2割以上が、2次サプライヤー10社以上とも取引している。そのような1次・2次同時多角的取引の2次サプライヤー比率は、トヨタ系が日産・ホン



(資料) 表1に同じ

図16 日産系2次サプライヤーの1次・2次取引



(資料) 表1に同じ

図17 ホンダ系2次サプライヤーの1次・2次取引

ダ系を10%以上上回っていた。

1次サプライヤーとの取引先数のいかに関わらず、2次サプライヤーとは取引関係がない2次サプライヤーも一定程度存在する。トヨタ系とホンダ系の2次サプライヤーは、1次サプライヤーの取引先数が増えるにつれて2次サプライヤーと取引関係にある割合が増加する傾向がみられる。他方、日産系にはそれがみられず、1次サプライヤーの取引先数の増加に関係なく、3割強の2次サプライ

ヤーが1次とのみ取引をしている点で特徴的である。

1次サプライヤー5社以上と取引関係にあるトヨタ系2次サプライヤーは、2次サプライヤーとも取引関係にある割合が他に比べて高い。これはトヨタの自動車生産台数および生産モデル数の多さなどによって、日産系・ホンダ系よりもサプライヤーシステムが垂直方向と水平方向へ複雑に展開している結果ではないかと思われる。

4. リーマン・ショックへの対応

リーマン・ショックへの対応と海外展開を検討する前に、主要自動車メーカーの生産台数を検討しておきたい(表3)。別稿で論じたように⁴⁾、本調査の特徴のひとつはリーマン・ショックやグローバル化への対応を設定したことにあるので、リーマン・ショック前である2005年からの各社の生産台数と海外生産比率を示した。

まず、リーマン・ショックの影響を生産台数の推移からみてみよう。2008年9月のリーマン・ショックにより、欧米の自動車市場は大きく落ち込んだ⁵⁾。トヨタの国内生産台数は、2008年から2009年にかけて、約401万台から約279万台へと減少した。海外生産台数は、2008年から2009年にかけて、約420万台から約358万台へ減少しており、グローバルには約184万台の減少となっている。ホンダの国内生産台数は、2005年から約130万台程度であったが、2008年から2009年にかけて、約115万台から約90万台へと減少した。ホンダの海外生産台数は、2008年から2009年にかけて、約242万台から約240万台へわずかに減少しており、グローバルな生産台数では約27万台の減少であった。トヨタとホンダの2013年の国内生産台数は、2008年の国内生産台数と比較すると、それぞれ、約84%、約82%までしか回復しなかった。日産の生産台数は、2008年から2009年にかけて国内生産台数がわずかに減少したものの、トヨタやホンダと比べ、大きな減少はみられない。本稿で分析す

る準備はないが、リーマン・ショックによるマイナスの影響の程度は各社で異なるものであったのかもしれない。

次に、海外生産比率を確認しよう。2005年から2013年にかけての海外生産比率は、トヨタが48.5%から62.2% (+13.7%)、日産が61.1%から80.3% (+19.2%)、ホンダが63.9%から78.7% (+14.8%)と推移した。3社とも海外生産比率が上昇したが、海外生産比率の水準は、日産とホンダに比べ、トヨタが低かった。海外生産台数は、トヨタが約357万台から約554万台へ、日産が約214万台から約408万台へ、ホンダが約220万台から約347万台へと増加した。主要自動車メーカーは、リーマン・ショックをひとつの契機に減少した国内生産台数を維持する一方で、海外生産を加速させており、サプライヤーは、自動車メーカーの海外生産への対応を迫られているといえよう。

それでは、リーマン・ショック後のサプライヤーの対応や政策の支援を分析したい。上位3つの複数回答を得た設問を整理しているため、回答の合計値は100%を超えている。まず、サプライヤーの対応から検討したい(図18)。各メーカー系中小サプライヤーにおいて最も回答企業数が多かったのは、非正規社員の削減であった。正規社員の削減も多く、のサプライヤーが実施しており、リーマン・ショックは主要メーカー系サプライヤーの雇用に大きな影響を与えている。とりわけ、ホンダ系において正規社員の削減が多かった。また、各社とも、既存設備の改善や新規設備の導入、VA・VE活動の実施にも力を入れており、不況を契機にして経営改善を進めたことが窺える。僅差ではあるものの、セル生産方式の実施はホンダ系にやや多く、非量産品を主力製品としているサプライヤーが多いことと関係しているのかもしれない。

図19は、リーマン・ショック後において行政からサプライヤーへなされた支援について

4) 遠山・清・自動車サプライヤーシステム研究会(2014)。

5) 『トヨタ自動車 75年史』第3部 第4章 第1節 第3項、第3部 第4章 第2節 第1項 (<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/>)、2015年2月7日閲覧。

表3 主要自動車メーカーの生産台数 (2005-2013年)

トヨタ						
年	国内生産 a	海外生産 b	うち北米	うちアジア	合計 a + b	海外生産比率 (%) b / (a + b)
2005	3,789,582	3,571,160	1,535,100	1,029,200	7,360,742	48.5
2006	4,194,188	3,898,975	1,519,300	1,137,700	8,093,163	48.2
2007	4,226,137	4,308,553	1,636,900	1,387,300	8,534,690	50.5
2008	4,012,388	4,198,430	1,404,800	1,590,000	8,210,818	51.1
2009	2,792,274	3,579,017	1,189,900	1,501,400	6,371,291	56.2
2010	3,282,855	4,340,494	1,404,000	2,027,400	7,623,349	56.9
2011	2,760,028	4,168,785	1,206,100	2,062,800	6,928,813	60.2
2012	3,492,913	5,243,616	1,720,600	2,565,700	8,736,529	60.0
2013	3,356,899	5,535,196	-	-	8,892,095	62.2

日産						
年	国内生産 a	海外生産 b	うち米国	うち中国	合計 a + b	海外生産比率 (%) b / (a + b)
2005	1,364,868	2,144,727	808,586	-	3,509,595	61.1
2006	1,191,937	2,075,064	716,211	-	3,267,001	63.5
2007	1,263,333	2,394,296	687,032	454,367	3,657,629	65.5
2008	1,050,487	2,033,540	447,487	548,074	3,084,027	65.9
2009	1,025,253	2,257,183	433,000	756,000	3,282,436	68.8
2010	1,073,000	3,077,000	531,000	1,012,000	4,150,000	74.1
2011	1,199,000	3,598,000	587,000	1,237,000	4,797,000	75.0
2012	1,060,000	3,776,000	672,000	1,161,000	4,836,000	78.1
2013	1,000,000	4,081,000	849,000	1,247,000	5,081,000	80.3

ホンダ						
年	国内生産 a	海外生産 b	うち北米	うちアジア	合計 a + b	海外生産比率 (%) b / (a + b)
2005	1,243,368	2,199,501	1,369,619	559,940	3,442,869	63.9
2006	1,348,085	2,354,307	1,394,025	670,705	3,702,392	63.6
2007	1,296,682	2,658,801	1,441,265	819,251	3,955,483	67.2
2008	1,148,361	2,425,936	1,251,029	828,851	3,574,297	67.9
2009	901,775	2,402,755	1,152,009	991,999	3,304,530	72.7
2010	912,307	2,664,055	1,291,556	1,085,457	3,576,362	74.5
2011	870,455	2,264,169	1,229,005	834,409	3,134,624	72.2
2012	876,039	3,180,102	1,687,168	1,149,843	4,056,141	78.4
2013	936,879	3,466,193	1,777,145	1,397,232	4,403,072	78.7

(資料) トヨタ：トヨタ自動車株式会社 HP (http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/data/), 2015年2月5日閲覧, 日産：日産自動車『プロフィール』各年版, ホンダ：本田技研工業株式会社 HP (<http://www.honda.co.jp/pressroom/>), 2015年4月2日閲覧, より作成

(注) トヨタ自動車の生産台数は1月～12月の合計, 日産自動車の生産台数は各国の会計年度の合計, ホンダの生産台数は4月～3月の合計。上記資料より不明な数値は「-」とした。

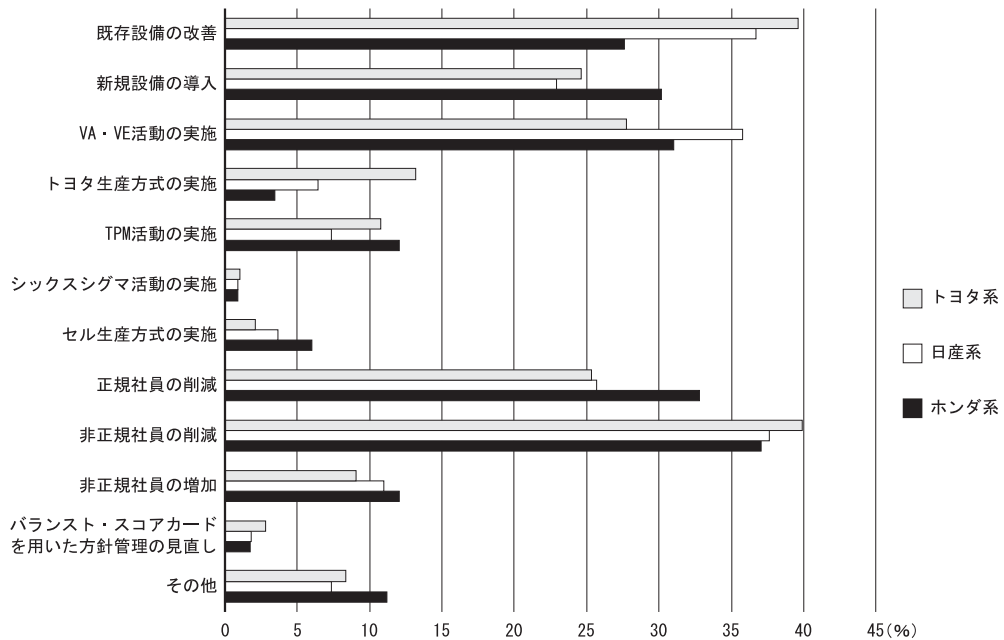


図18 リーマン・ショック後の対応

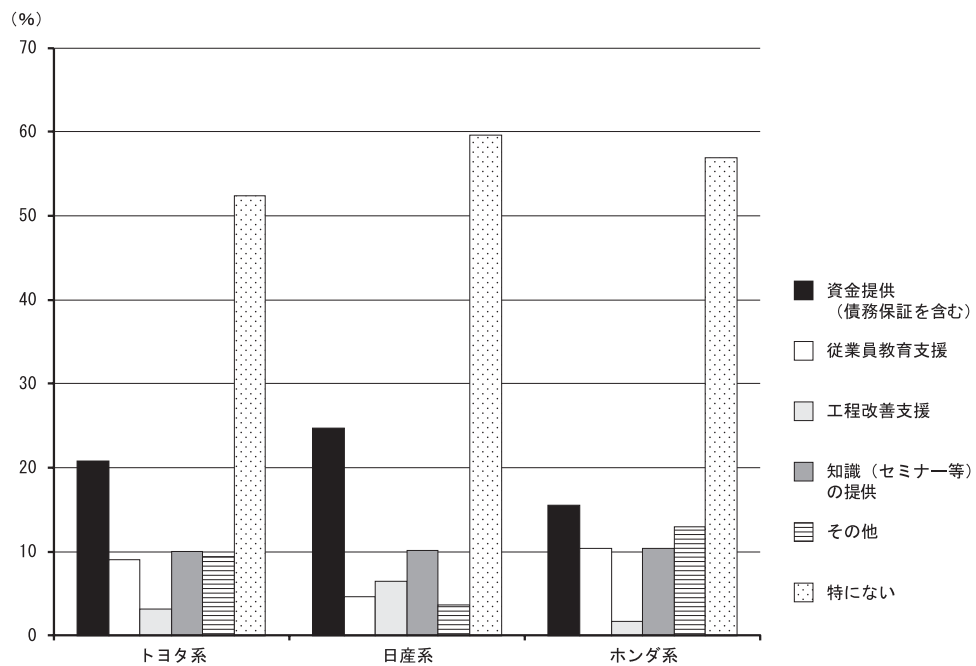
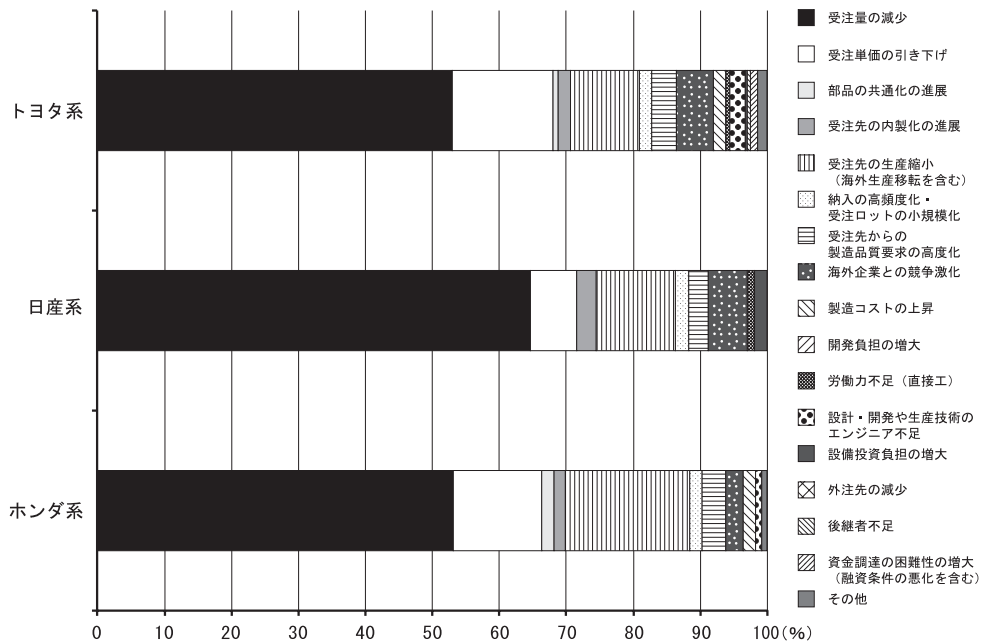


図19 リーマン・ショック後における政策の支援



(資料) 表1に同じ

図20 現在直面している問題点

の回答である。最も回答企業数が多かったのは「特になし」であり、各メーカー系中小サプライヤーにおいて5割を超えている。サプライヤーへの支援内容をみてみると、どのメーカー系においても、債務保証を含む資金提供、セミナー等による知識の提供が多かった。従業員教育支援はトヨタ系とホンダ系に多く、工程改善支援は日産系に多い傾向にあった。

各メーカー系の中小サプライヤーが直面している問題点について、図20から検討しよう。最大の問題点は、どのメーカー系においても受注量の減少であった。とりわけ日産系においては6割を超えており、トヨタ系とホンダ系よりも10%ほど高い回答率となっている。トヨタ系においては、受注単価の引き下げ、受注先の生産縮小（海外生産移転を含む）という順で回答率が高く、日産系とホンダ系においては、受注先の生産縮小（海外生産移転を含む）、受注単価の引き下げという順で回答率が高かった。リーマン・ショック以降、

主要自動車メーカーは海外生産を中心に増産傾向にあったが（表3）、大部分の中小サプライヤーは需要の減少に直面しており、海外生産への対応にも困難を抱えていることが推察される。

5. 海外展開

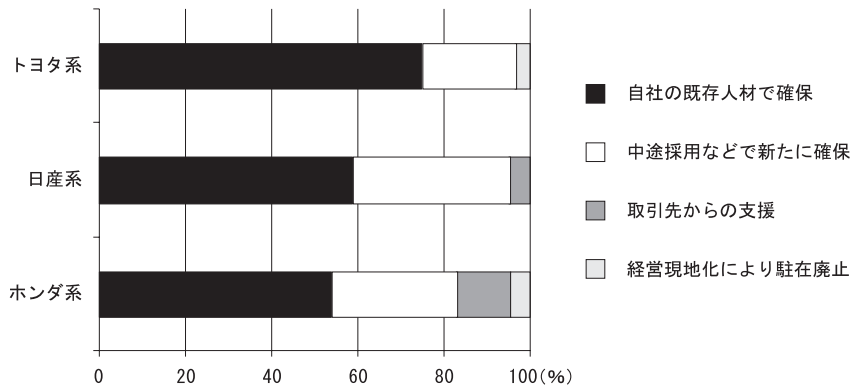
震災以降の円高時に中小サプライヤーの海外進出が騒がれるなかで実施された本アンケート調査結果によれば、膨大な中小部品企業のうちの一部であるというのが実態である。回答事業所929のうち、すでに海外進出しているところが71、計画中が27にすぎなかった。双方合わせて1割の中小サプライヤーが海外展開している、あるいは意欲的という結果であった⁶⁾。

6) 一方、われわれの実施した1次サプライヤー対象のアンケート調査（2014年実施）結果によ

表4 海外展開の状況

	あり	計画中	合計	全体比 (%)
トヨタ系	18	8	26	9.0
日産系	11	6	17	15.6
ホンダ系	14	5	19	16.7

(資料) 表1に同じ。



(資料) 表1に同じ

図21 海外進出サプライヤーの海外駐在人材（複数回答）

そのうち、主要3社別に仕分けしたのが、表4である。トヨタ系は進出企業が18、計画中が8でこれらを合計した海外展開企業が26、全トヨタ系サプライヤーに占める比率は9%となっている。同様に日産系は進出企業11、計画中6、合計17、比率15.6%、ホンダ系が進出企業14、計画中5、合計19、比率16.7%であった。トヨタ系はサンプル数の多さもあって、海外展開企業比率が全国平均なみであったが、日産系とホンダ系はトヨタ系に比べて中小サプライヤーの海外展開度合いが若干高い数値結果となっている。それは、前掲表3でみた2000年代以降における日産とホンダの国内生産の縮小と海外生産比率の上昇に符合しているともいえる。

他方で、海外展開企業における経営指標の

れば、1次サプライヤーの8割が海外進出している。清（2014）を参照されたい。

平均値を出してみたところ、トヨタ系の売上高は約31億円・従業員数約121人で、日産系約22億円・約84人、ホンダ系約17億円・約90人に比べて規模が大きい。それぞれの階層別サンプル数には大きな違いはなく、海外展開企業の過半以上が2次サプライヤーである⁷⁾。

次に、海外展開サプライヤー（進出あり、計画中）の現地経営人材、進出時のサポート、進出地域とオペレーション状況を検討しよう。

海外進出・計画にあたって中小サプライヤーの多くが、海外駐在人材を自社のなかから登用するのが一般的で、その比率がもっとも高いのはトヨタ系である（図21）。次に多いのが中途採用などで新たに確保するというケ

7) 具体的には、トヨタ系では1次2社、2次17社、3次以下7社で、日産系は同様に2社、13社、2社、ホンダ系は1次ゼロ、2次14社、3次以下5社となっている。

表5 海外進出時のサポートの有無および内容

	トヨタ系	日産系	ホンダ系
サポートを受けたか	受けた12, 受けない11	受けた7, 受けない7	受けた9, 受けない8
サポート先	取引金融機関3 販売先2 仕入れ先2 日本の公的機関1	取引金融機関3 現地国の公的機関2 日本の公的機関1 販売先1	販売先6 仕入れ先1 日本の公的機関1
サポート内容	資金調達3 工場建設の許認可取得2 人的ネットワークの紹介2 販路開拓支援1	資金調達2 販路開拓支援1 工場建設の許認可取得1 人的ネットワークの紹介1	販路開拓支援3 人的ネットワークの紹介3 工場建設の許認可取得1

(資料) 表1に同じ。

ースで、日産系では36%、ホンダ系では29%と3割程度にのぼり、トヨタ系の22%に比べて中途採用人材を活用している。これは、前述した経営規模の違いによるところが大きいと思われる。取引先からの人材支援がみられるのはホンダ系と日産系のみだが、その件数はわずかである。さらに経営の現地化による駐在廃止はトヨタ系とホンダ系で1社ずつ存在するが、そのようなケースは調査時点においては非常にまれなものとなっている。

海外進出・計画において外部機関からサポートを受けたかどうかについては、受けたケースと受けなかったケースがいずれの場合でもほぼ半々という結果となっている(表5)。サポート先をみると、トヨタ系は金融機関がもっとも多く、次いで販売先・仕入れ先、日本の公的機関の順となっている。日産系でも金融機関が最大で、現地国の公的機関、日本の公的機関、販売先が続いている。唯一、ホンダ系は特徴的で、サポートを受けた企業の3分の2が販売先すなわち取引先の支援を受けたと回答しており、興味深い。販売先以外は、仕入れ先と日本の公的機関がサポート先である。

サポートの内容も支援先の属性と関連しているのが明らかで、トヨタ系と日産系では資金調達の支援の回答が多く、次いで工場建設の許認可取得や人的ネットワークの紹介、販路開拓支援となっている。ホンダ系は販売先

支援の多さと関連して、販路開拓支援と人的ネットワークの紹介がともに同率で高い回答率となっている。こうしてみると、本アンケート回答結果に限れば、ホンダ系2次サプライヤーがもっとも取引先(1次サプライヤー)のサポートを受けて海外展開を図っている印象が浮かび上がってくる。

次に、海外進出サプライヤーのオペレーション状況(計画含む)を進出地域、進出形態、進出時期、主たる進出理由、現地の販売先についてまとめたのが表6である。

進出地域はいずれのメーカー系サプライヤーともに、中国とASEANへの進出件数が拮抗する状況で、トヨタ系と日産系では欧米拠点の回答を得られたが、ホンダ系は北米のみで欧州拠点の回答は皆無であった。進出時期をみると、一部に1990年代までの拠点進出を確認できるが、多くの場合は2000年代および2010年代での進出の多さが目立っている。とりわけトヨタ系サプライヤーが2010年代にASEAN地域へ集中的に進出しており⁸⁾、日産でも同様の傾向を看取することができる⁹⁾。

8) こうした背景には、トヨタ系大手サプライヤーによる「深層現調化」なども影響していると思われる(野村(2015)参照)。

9) これ以前からのアジアにおける日本自動車部品産業の俯瞰的な展開については、小林(2010)を参照されたい。

表6 海外進出サプライヤーのオペレーション状況（計画含む）

	拠点数	進出形態 (複数回答可)	最初の 進出時期	主たる 進出理由	販売先 (複数回答可)
トヨタ系	中国：15	合併：2 単独：13	1990年代：2 2000年代：5 2010年代：4	コスト削減：3 市場獲得：4 取引先要請：4	現地日系：10 現地欧米系：1 現地民族系：2 第三国輸出：2 対日輸出：2
	ASEAN：14	合併：5 単独：8 技術提携：1	2000年代：2 2010年代：12	コスト削減：1 市場獲得：7 取引先要請：6	現地日系：13 現地民族系：1 第三国輸出：3 対日輸出：3
	北米：5	単独：5	1990年代：1 2000年代：2 2010年代：1	市場獲得：1 取引先要請：3	現地日系：4 現地欧米系：2
	欧州：1	？	2010年代：1	その他：1	？
日産系	中国：9	合併：1 単独：4 技術提携：3	1990年代：1 2000年代：3 2010年代：5	コスト削減：3 市場獲得：3 取引先要請：2	現地日系：6 現地欧米系：2 現地民族系：1 第三国輸出：1 対日輸出：3
	ASEAN：11	合併：4 単独：5 技術提携：1	1990年代：1 2000年代：3 2010年代：5	コスト削減：3 市場獲得：4 取引先要請：2	現地日系：9 現地欧米系：3 現地民族系：3 第三国輸出：1 対日輸出：4
	北米：1	合併：1	2000年代：1	取引先要請：1	現地日系：1
	欧州：1	？	2010年代：1	市場獲得：1	現地日系：1 現地欧米系：1
ホンダ系	中国：8	合併：2 単独：4 技術提携：2	1990年代：2 2000年代：3 2010年代：3	コスト削減：3 市場獲得：1 取引先要請：4	現地日系：7 現地民族系：1 第三国輸出：1 対日輸出：3
	ASEAN：8	合併：2 単独：4 技術提携：1	1980年代：1 1990年代：2 2000年代：1 2010年代：3	コスト削減：1 市場獲得：5 取引先要請：1	現地日系：6 第三国輸出：1 対日輸出：3
	北米：2	合併：1	2000年代：1 2010年代：1	市場獲得：2	現地日系：1 現地欧米系：2

(資料) 表1に同じ。

主たる進出理由を地域別でみると、中国ではコスト削減と取引先による要請という回答が目立ち、一方で ASEAN では市場獲得が理由の筆頭にあげられている。トヨタ系

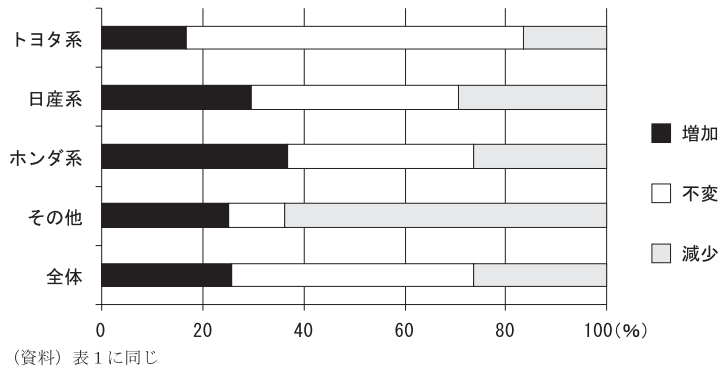


図22 営業利益の動向 (2007年比)

の場合、ASEAN 地域拠点の進出における取引先要請の回答数が市場獲得とほぼ同じ高さとなっている点が特徴的である。現地拠点の販売先は、いずれの地域においても現地日系への納入が最大の回答結果となっており、日系1次サプライヤーが最大の取引先であると推測される¹⁰⁾。それ以外には、一部に対日輸出や第三国輸出が行われているが、大々的に行われているとはいえない。

こうした海外展開サプライヤーの経営状態は、メーカー別および全体傾向と比較して特徴的なことがいえるだろうか。本アンケート調査ではリーマン・ショック時と比べて2012年（あるいは2011年決算）までの5年間で、売上高や従業員数、受注単価などの経営動向について回答を得ている¹¹⁾。ここでは、トヨタ系・日産系・ホンダ系に加えて、それ以外を主要取引先と回答した海外進出サプライヤー群¹²⁾と全体平均のデータを比較して、特徴

的な結果が得られた経営動向指標のみを取り上げてみよう。

売上高の動向には大きな違いがみられなかったが、営業利益の動向（増減）にはメーカー別に大きな差が生じていた（図22）。ホンダ系と日産系の海外進出サプライヤーは営業利益が増加した割合が全国平均より高い一方で、トヨタ系はそれを下回っている。しかし、トヨタ系は営業利益が不変という回答が3分の2で他を圧倒して安定しており、また、営業利益が減少したという回答ももっとも低い。逆に、主要3社以外を主要取引先とするその他の海外進出サプライヤーは営業利益が減少したという企業が3分の2に相当する。

一方、リーマン・ショック以後の受注単価の変化については（図23）、主要3社の海外進出サプライヤーのほぼ8割が「下落した」と回答しており、それ以外を主要取引先としているその他の海外進出サプライヤーに比べて厳しい単価下落圧力にさらされている¹³⁾。

しかしながら、グローバル展開を強力に押し進めているトヨタ、日産、ホンダの1次サ

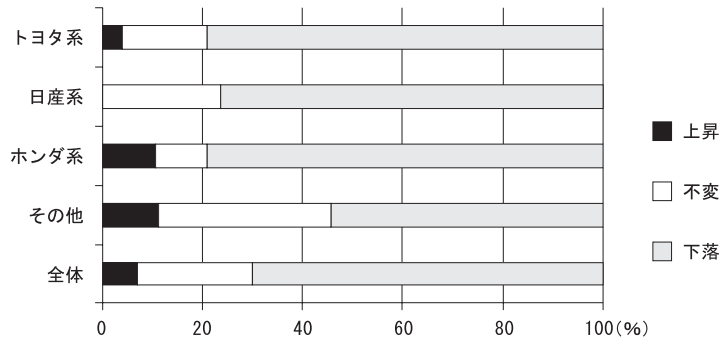
10) 進出先で日系以外の欧米系や現地（地場）メーカーへ納入開拓に成功している事例紹介では、日本政策金融公庫総合研究所（2014）が参考になる。

11) 遠山・清・自動車サプライヤーシステム研究会（2014）、遠山・清・菊池・自動車サプライヤーシステム研究会（2015）を参照のこと。

12) 主要3社以外を主な取引先とする海外進出サ

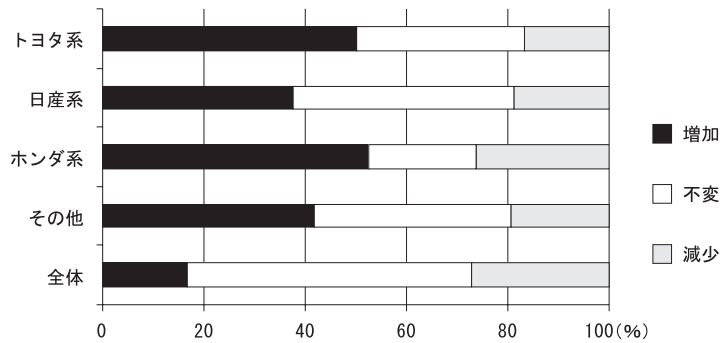
プライヤー（進出あり、計画中）は、36社を数える。

13) 受注数量については、全面的に6割程度が「減少」と回答している。



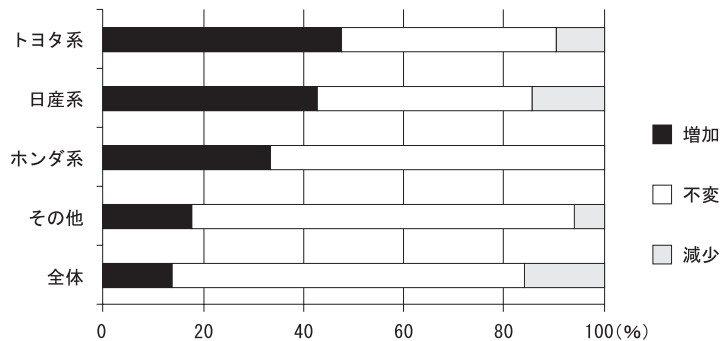
(資料) 表1に同じ

図23 受注単価の動向 (2007年比)



(資料) 表1に同じ

図24 販売先数の動向 (2007年比)



(資料) 表1に同じ

図25 海外売上比率の動向 (2007年比)

プライヤーを主要顧客とする中小海外進出サプライヤーは、海外市場での系列外取引を広げるチャンスに直面している。その結果、海外での受注に起因した国内における新しい取

引関係の形成が、われわれの海外調査（アメリカ、タイ、インドネシア、メキシコなど）において看取された。それを裏付けるデータが図24である。トヨタ系、ホンダ系を筆頭に、

日産系および主要3社以外の海外進出サプライヤーの販売先数「増加」傾向は、全体平均に比べて20%以上の差を付けている。販売先が減少したという回答企業ももちろん存在するが、海外進出サプライヤーはいずれも全体平均に比べるとその回答比率は低い。

そして最後に、海外売上比率の動向をみてみよう(図25)。トヨタ系の48%, 日産系の43%, ホンダ系の33%に相当する海外進出サプライヤーが海外売上高の増加を回答している。主要3社のなかでは「増加」比率がもっとも低いホンダ系だが、「減少」回答の企業がゼロであった。

リーマン・ショック後の厳しい経営環境において、主要3社の海外進出サプライヤーは売上減と受注単価引き下げの圧力にみまわれながらも、海外販売比率を高め、取引先数を増やしていることが判明した。

おわりに

本稿は、全国の中小自動車部品サプライヤーを対象としたアンケート調査を利用し、主要自動車メーカー別に検討を加えた。アンケートの回収率は必ずしも十分ではないが、管見の限り、主要自動車メーカー系別に中小サプライヤーを大量に観察した研究は行われてこなかった。そのため本稿は、トヨタ系・日産系・ホンダ系の中小サプライヤーの特徴を整理することで、研究史の空白を埋めるとともに、サプライヤーシステムの下位構造に踏み込んだ研究をするためのひとつの出発点を示したものであると考えている。各自動車メーカーのグローバルな生産や購買と関連付けたサプライヤーの経営展開の追究、特定のサプライヤーの視点に立った事例分析、円高から円安に転換して以後のサプライヤーの国内戦略・グローバル対応など、様々な研究の展開が期待される。

〔付記〕アンケート調査の回答企業、研究会メンバーに記して感謝の意をあらわしたい。すべての文責は、筆者らにある。なお、本稿は科学研究費補助金基盤研究A(研究代表者: 清响一郎, 課題番号23252009)の成果の一部である。

参考文献

- 伊藤誠悟(2011)「サプライヤーによる企業間関係マネジメントに関する一考察」, 『NUCB journal of economics and information science』第55巻第2号, 33-46頁。
- 北原敬之(2013)「日系自動車部品サプライヤーの競争力を再考する ビジネスモデル・信頼性・ひとつの視点から」, 『早稲田大学自動車部品産業研究所紀要』第10号, 61-68頁。
- 小林英夫(2010)『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』社会評論社。
- 自動車産業グローバル・サプライヤーシステムの変化に関する研究会(2014a)「自動車関連2次・3次サプライヤー調査結果の概要」関東学院大学。
- 自動車産業グローバル・サプライヤーシステムの変化に関する研究会(2014b)「自動車関連2次・3次サプライヤー調査結果の概要(地域別の特徴)」関東学院大学。
- 清响一郎(2014)「日本自動車部品産業のグローバル化の新段階と産業基盤空洞化の実態 自動車部品1次サプライヤー・アンケート調査の結果について」, 『早稲田大学自動車部品産業研究所紀要』第13号, 3-36頁。
- 遠山恭司・清响一郎・自動車サプライヤーシステム研究会(2014)「完成車組立工場地区別における中小自動車部品サプライヤーの特性 全国900社アンケート調査結果から」, 『立教経済学研究』第68巻第2号, 95-121頁。
- 遠山恭司・清响一郎・菊池航・自動車サプライヤーシステム研究会(2015)「中小自動車部品サプライヤーの階層別特徴 全国約900社アンケート調査の検討」, 『立教経済学研究』第68巻第3号, 195-210頁。
- 日本政策金融公庫総合研究所(2014)『海外メーカ

- ー開拓に取り組む中小企業の現状と課題 アジア新興国で欧米系・地場メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーのケーススタディ』、日本公庫総研レポート No. 2014 3。
- 野村俊郎 (2015) 『トヨタの新興国車 IMV そのイノベーション戦略と組織』、文真堂。
- 藤本隆宏・清嶋一郎・武石彰 (1994) 「日本自動車産業のサプライヤーシステムの全体像とその多面性」、『機械経済研究』No.24, 11 36頁。
- 山崎修嗣 (2014) 『日本の自動車サプライヤー・システム』法律文化社。